

Åtta temastudier

1. Förklaring av framgång
2. Demokrati och handlingskraft
3. Samverkan som strategi
4. God ekonomisk hushållning
5. Samarbete mellan politiker och tjänstemän
6. Tillväxt som strategi för kommunal utveckling
7. Bokslutspolitik i den kommunala världen
8. Styrning, organisering och kontinuerlig effektivitet



Förklaring av framgång

- Fråga: Hur ska kommuner agera över tid för att vara framgångsrika?
- Syfte: Belysa kommunala egenskaper för att hantera besvärliga situationer
- 3 delstudier



Utgångspunkter

5 framgångsegenskaper utifrån tidigare forskning:

- Positiv befolkningsutveckling
- Utvecklat samarbete
- Situationsanpassat ledarskap
- Stärkt ekonomifokus
- Långsiktigt verkande informella avtal



Empiriskt material

Portalstudien: 4 framgångsegenskaper till

- Utbredd helhetssyn
- Förmåga att fatta obekväma beslut
- Förmåga att ta tillvara tidigare erfarenheter
- Diversifierat näringsliv

Enkätstudie:

- Dyka djupare in i framgångsegenskaperna
- Egenskapernas inbördes relation till varandra



Framgångsegenskaperna

Framgångsegenskapernas betydelse (balansmätt):

- Positiv befolkningsutveckling 96
- Utbrett ekonomimedvetande 87
- Situationsanpassat ledarskap 87
- Utbredd helhetssyn 85
- Förmåga att fatta obekväma beslut 82
- Långtgående samarbete 79
- Diversifierat näringsliv 77
- Förmåga att ta tillvara tidigare erfarenheter 62
- Valfungerande medborgardialoger 49
- Nya styr- och organisationsmodeller 34



Diskussionsfrågor

- Vad är kommunal framgång?
- Hur blir en kommun framgångsrik?
- Hur hanteras besvärliga situationer?
- Relationen god verksamhet – god ekonomi?
- Relationen effektivitet – demokrati?
- Temastudiens fortsättning?



Vågar vi verkligen göra så?

En temastudie om demokrati och politisk handlingskraft



En politisk agenda för att förlora nästa val?

- Stora årliga överskott i ekonomin (ingen bokslutspolitik?)
- Ta bort frukt och minska lärartätheten på dagis
- Lägg ner några skolor, gärna på landsbygden
- **Politisk självmord eller politisk handlingskraft?**



Demokratis spelregler

- Kommuner är demokratiska institutioner
 - Styrts ytterst av medborgarnas vilja
- Dock representativ demokrati
 - Politiker valda för att se och ta hänsyn till helheten
- Obekväma beslut nödvändiga
 - Avsaknad av handlingskraft förödande på lång sikt
 - Synliga i de ekonomiska resultaten?
 - Bortsett från allmänna konjunkturen



Bestraffas partier som lägger ner skolor?

- Starka (stora?) medborgarprotester
 - Skola symbol för såväl ursprung och framtidstro
- Statistisk analys av skolnedläggelser i 45 Natkom-kommuner (ej Stockholm & Göteborg ännu)
- Beslut om nedläggning under de senaste två mandatperioderna
 - Lokalt motstånd leder till bakslag för styrande partier i valkretsen?
 - Handlingskraft och ansvarstagande leder till ökat stöd för styrande partier i kommunen som helhet?



Att göra och undvika ...

- Vad har partier/kommuner som lyckats väl gjort?
- Vilka misstag bör man inte upprepa?
- Kvalitativa fallstudier och ...
- ... erfarenhetsutbyten kommunföreträdare emellan



Samverkan som strategi

Mikael Holmgren Caicedo
Leif Jonsson
Maria Mårtensson



Bakgrund

- Kommuner blir allt öppnare och samverkar mer med omgivande organisationer
- Verkar finnas stor enighet kring vikten av att samverka
- Men, att samverka innebär möten och ibland krockar
- Samverkan kan behöva styras
- Finns mycket kunskap om samverkan generellt, men det saknas kunskap om styrningsfrågor i relation till samverkan



Samverkan som strategi

- Fråga: Hur styr kommuner samverkan med sin omgivning?
- Tre planerade delstudier
 - Inledande studie
 - Inventera förekomster av samverkansstrategier
 - Delprojekt 1: Samverkan för att möta förändringar i samhället
 - Hur hanterar kommuner med samverkan i vid bemärkelse?
 - Delprojekt 2: Samverkan med universitet/högskola
 - Hur hanterar kommuner samverkan med universitet/högskola?



Planerad design

- Analys av insamlat material, hösten 2011
- Fokusgruppsamtal, hösten 2011
- Intervjuer med ett par utvalda kommuner, hösten 2011



Styrning av samverkan

- Det uppstår styrningskrockar när olika styrideal och styrpraktiker möts!



God ekonomisk hushållning – framgångsfaktorer

Delstudie 1

Projektansvarig
Hans Knutsson



Upplägg

Idé

- ✓ Testa relevansen av en given modell, Good-to-Great, Collins.

Urval av kommuner

- ✓ Kommunpar ej nödvändigt då studien är deduktiv och prövar förekomsten och relevansen av en given förklaringsmodell

Urvalskriterier

- ✓ befolkning < 50 000
- ✓ stabil ekonomi 95-02, förbättrad ekonomi 02-10
- ✓ "ekonomi" = utveckling av 'nettokostnadsandel av skatter och avgifter' samt 'eget kapital', 50/50.

Valda

- Arvika, Malung-Sälén, Orust, Sjöbo, Storuman och Vetlanda



På gång

- Intervjuer
 - Bokning av intervjuer har påbörjats
 - Kommunalråd, nuvarande och företrädare
 - Kommunchef, nuvarande och företrädare
 - Chef för stor förvaltning, nuvarande och företrädare
 - Genomförs oktober-februari
- Rapport klar under april 2012



Studiens syfte och fortsättning

Studiens syfte är att studera om Collins (2001) förklaringsmodell kan tillämpas på svenska kommuner.

Studien är explorativ och ämnar att hitta operationaliseringar av modellens olika delar.

Studien följs upp av en bred enkätstudie (delstudie 2) på basis av observerade operationaliseringar.



Samarbete mellan politiker och tjänstemän i vardag och förändring

Frågor:

- Vilka typer av samarbetsbesvärligheter kan uppstå i vardagen och hur hanteras de?
- Hur påverkas samarbete av yttre påfrestningar?

Planerad design:

- Intervjuer i enskilda kommuner, hösten 2011
- Fokusgruppsamtal, våren 2012



Genomförda aktiviteter

- Intervjuer gjorda i ett tiotal kommuner
 - Olika storlek, spridda över landet
 - Olika kännetecken (personbyten, majoritetsskiften, organisationsförändringar)
 - Fem forskare medverkar (från CKS, KFi och KEFU)
- Materialet i stort sett sammanställt
- Analys har påbörjats



Tema: Tillväxt som strategi för kommunal utveckling

Två studier har påbörjats:

- Vad är kommunal tillväxt?
- När plan möter praktik – stadsutveckling och tillväxt i de tre storstäderna



Vad är kommunal tillväxt?

Tillväxt i litteraturen:

- Befolkning
- Sysselsättning
- Invånarnas inkomst

Tillväxt i 3 svenska kommuner:

- Befolkning
 - (Sysselsättning)
- Livskvalitet, hållbarhet



Hur arbetar kommunerna?

- Olika visioner för tillväxt ...men fokus på befolkning.
- Förutsättningarna styr visionen.
- Vision, resurser, strategi och mått måste hänga ihop i en god spiral.
- Yttre förutsättningar driver spiralen.



När plan möter praktik – Stadsutveckling och tillväxt i de tre storstäderna

Sara Brorström
&
Rolf Solli



Syfte

- Jämföra de tre stora städerna i Sverige med avseende på utvecklings- och tillväxtstrategier.
- Intresset inriktas mot organisering, planering och praktik. Det abstrakta och det konkreta. Vad sägs och vad görs. Möjligheter och problem. Historia och nya satsningar. Vad förklarar en viss utveckling? Eller en viss strategi?



Datainsamling

- Intervjustudier
 - Med ledande politiker och tjänstemän, med ansvar för strategiska frågor
- Till viss del dokumentstudier
- Nu; de flesta intervjuer är genomförda



Diskussion

- Visioner och strategier uppstår i problemlösning
 - Som ett sätt att koncentrera uppmärksamheten på vad man vill och inte vad man gör.
 - Kriser skapar visioner.
- Ingen politisk fråga i städerna. Överens om vad man vill, men hur?
- Vad är egentligen en vision? Otydlighet genererar frihet men osäkerhet.
 - Framförallt om det är otydligt vad problemet är



Temastudie "Bokslutspolitik i den kommunala världen"

Pierre Donatella, KFi
Torbjörn Tagesson, KEFU



Utgångspunkter och frågor

- *Teori:* Bokslutspolitik för att redovisa små jämna överskott och därigenom undgå kritik
- *Praktik:* Finns en del indikationer att på att bokslutspolitik förekommer, men få systematiska studier
- Våra forskningsfrågor
 - Varför bedrivs bokslutspolitik? Och i vilken utsträckning?
 - Vilken påverkan har bokslutspolitikens på användarna?
 - Accentueras bokslutspolitik i tider av förändring?



Tre delstudier

1. Dokument och fallstudier för att besvara varför-frågan
 2. Kvantitativ studie för att pröva resultaten
 3. Experiment genomförs med fullmäktigeledamöter för att undersöka bokslutspolitikens påverkan
- Delstudie 1 pågår
 - Dokumentstudien är avslutad och 15-tal intervjuer har hittills genomförts
 - Preliminärt resultat: bokslutspolitik förekommer av flera olika anledningar



Styrning, organisering och kontinuerlig effektivitet

Roland Almqvist
Erik Bjurström
Olle Högberg
Arne Sjöblom
Jan Wallenberg
Niklas Wallstedt



Anpassning, styrning och professionell självständighet

Olle Högberg och Jan Wallenberg

- Hur ser ledningen på styrning?
- Hur styr ledningen?
- Vad sker på arbetsplatsnivå?



Exempel från äldreomsorgen Dubbla signaler?

- Starkare styrning!
- Ökad självständighet för medarbetarna!
- Fungerar det?



Kommunal revision inom kommuner och intern kontroll i kommunala bolag

Huvudfråga:

- Vad spelar kommunal revision och intern kontroll för roll i samband med besvärliga tider?

Delfrågor:

- Kan, och i så fall hur, personer som arbetar med kommunal revision och intern kontroll påverka existerande regler och rutiner inom sina ansvarsområden?
- Förändras denna möjlighet, eller intresse för, att påverka i samband med besvärliga tider?

Arne Sjöblom



Utgångspunkt

Individens handlingar inom en kommun utgår från existerande strukturer och dessa strukturer kan sägas vara uppbyggda av regler, d.v.s. hur saker borde utföras, och rutiner, d.v.s. hur saker egentligen utförs. (Burns och Scapens, 2000)

Hur påverkas strukturer av individers/gruppernas agerande, och vice versa, i samband med besvärliga tider?

Arne Sjöblom



Nationella Kommunforskningsprojektet: - Delprojekt ledningsdoktrin

Erik Bjurström



Svåra tider nya krav: förutsättningarna för ledning utmanas

Bakgrund:

- Förväntade effektivitetsvinster mellan organisationer och interna enheter
- Släpper på principen om "unity of command", dvs en entydig ledningskedja med tydligt ansvar under EN chef
- Utmanar föreställningen om styrmekanism: redovisningsskyldighet (accountability) vs. ett vidare moraliskt ansvar (responsibility)



Håller Command and control eller finns det andra doktriner de facto?

Problem:

Styrning beskrivs i huvudsak som accountability driven (utmanas av "governance"-diskursen):

- Finns andra de facto praktiker som bygger på andra doktriner (föreställningar om hur det går till)
- Hur ser de i så fall ut?
- Hur uttalade och verbaliserade är de – officiell doktrin och/eller vardaglig praktik?



Studieobjekt

Intervjustudie - intressanta utifrån kommunberättelserna:

Prioriterat Ht 2011:

- I berättelsen från **Piteå** nämns inget specifikt om stuprörsproblem, men lyfter istället fram "analys" och "förtroende" som ett alternativ till en fixering vid styrning mot uppsatta mål. (vilket adresserar själva ledningsdoktrinen – det är inte målen som driver, utan **förståelse och förtroende**?)

Förstahandsförslag Vt 2012:

- Det specifika i **Lomma** är att man säger sig redan vara på väg bort från en traditionell organisering och nämner uttryckligen "helhetssyn på tjänsteproduktion". (vilket adresserar **ansvarfrågan**)



Verksamhetsstyrning – en fråga om uthållighet eller stryktålighet?

- Utgår från två strategiska perspektiv – uthållighet (sustainability) och stryktålighet (resilience).
- Uthållighet styrs av det proaktiva arbete som hjälper organisationen att förutse och mildra besvärliga situationer.
- Stryktålighet styrs av det arbete som syftar till att skapa reaktiv förmåga.



- I kriser sätts uthållighet och stryktålighet på prov vilket gör att konsekvenserna av det arbete organisationen lagt ner synliggörs.
- Frågan är vilken strategi som har givit resultat och på vilket sätt? Hur stödjer styrning mot uthållighet respektive stryktålighet varandra och finns det motsättningar?

Från "management" till "governance"

Gör det någon skillnad i besvärliga tider?

Roland Almqvist
IKE, Stockholms universitet

Bakgrund

- Skifte i förhållningssätt från PA till NPM till NPG
 - Från marknad och kortsiktiga kontrakt till förtroende och långsiktiga relationer?
 - Från ett produktivitetfokus till ett effektfokus?
 - Från ett internt styrperspektiv till samverkan och nätverkstänkande?
 - Från decentralisering till centralisering?

Frågeställningar

- Sker det ett skifte i sättet att förhålla sig till styrning från NPM till NPG?
- På vilket sätt påverkar i sådana fall de olika förhållningssätten kommuners förmåga att hantera besvärliga situationer?

15.30-16.45 Workshops

- **Förklaringar av framgång (Rossö)**
- **Demokrati och politisk handlingskraft (Konferensrum grupp)**
- **Samverkan som strategi (Furholmen)**
- **God ekonomisk hushållning bortom utjämningsystemet (här)**